



**SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO:
COMPATIBILIZAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (M.E.G.)
COM O MODELO DE EXCELÊNCIA EM INOVAÇÃO (M.E.I.).**

**Integrated Management System:
Keeping the Model of Excellence in Management (M.E.M.) with the Model of
Excellence in Innovation (M.E.I.).**

Marcia Helena dos Santos Bento¹

Colégio Politécnico da UFSM

Mestre em Engenharia de Produção

marciahelenabento@yahoo.com.br

Alberto Souza Schmidt

PPG Engenharia de Produção da UFSM

Doutor em Engenharia de Produção

albertoschmidt56@gmail.com

Cícero Urbanetto Nogueira

Colégio Politécnico da UFSM

Mestre em Engenharia de Produção

cicero.nogueira@politecnico.ufsm.br

Helena Maria Camilo de Moraes Nogueira

Colégio Politécnico da UFSM

Mestre em Engenharia de Produção

baxinha.camilo@gmail.com

RESUMO

¹ Professora Titular no Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria.
Av. Roraima, 1000 - Prédio 70 - Sala E24, Camobi, CEP: 97105900 - Santa Maria, RS –
Brasil.

Este artigo tem como objetivo principal alinhar o Modelo de Excelência em Gestão (M.E.G.) através dos oito critérios da Fundação Nacional da Qualidade (F.N.Q.), e com o Modelo de Excelência em Inovação (M.E.I.) a partir das oito dimensões do chamado Octógono da Inovação. Foi realizado uma revisão bibliográfica acerca dos modelos de gestão, do M.E.G. e do M.E.I.. A metodologia utilizada é de pesquisa qualitativa e caracterizado como exploratório, descritivo e explicativo, como geralmente ocorre nas pesquisas com ênfase na qualidade. Foi realizado primeiramente um comparativo descrito dos critérios e dimensão da M.E.G. e M.E.I., e após foi estabelecida uma compatibilização dos modelos apontando os pontos de relação mais fortes e fracos para uma futura integração dos modelos e mostrar como os pontos comuns que se referem dentro de seus critérios e dimensões.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo de Gestão, Excelência em Gestão, Excelência em Inovação.

ABSTRACT

This article's main objective is to align the Management Excellence Model (M.E.G.) through the eight criteria of FNQ, with the Model of Excellence in Innovation (M.E.I.) of the eight dimensions of Innovation called Octagon. A literature review was conducted on models of management, M.E.G. and M.E.I. The methodology used is qualitative research and characterized as exploratory, descriptive and explanatory, as is commonly done in research with emphasis on quality. The results were first described a comparison of the criteria and size of M.E.G. and M.E.I., and after it is made of compatible models pointing out the relationship strong and weak for a future integration of models and show how the common points that refer into its criteria and dimensions.

KEYWORDS: Model Management, Management Excellence, Excellence in Innovation.

1. INTRODUÇÃO

Os sistemas de gestão da qualidade proporcionam às empresas que os adotam, principalmente, a competitividade e a redução de custos. Dessa forma, as empresas que objetivam o lucro, a fim de aumentá-lo, se interessam constantemente pelo tema. Porém, a competitividade, a globalização tem tornado cada vez mais difícil para as empresas encontrarem um diferencial competitivo, o que implica quase que na obrigatoriedade de gerir a inovação das empresas.

Para superar esta alta competitividade as empresas adotam um ou mais modelos de gestão, mas muitas vezes torna-se extremamente complexo e repetitivo adotar certos modelos que se complementam e poderiam se tornar um modelo integrado para a gestão e facilitar a implantação dos mesmos.

A inovação é um tema que é abordado há muitos anos pelas organizações, mas poucas sabem ou tem conhecimento da forma de implantar um Modelo de Excelência em Inovação.

Para tal, este artigo tem como o objetivo relacionar os pontos fortes e fracos do Modelo de Excelência em Gestão (M.E.G.) e o Modelo de Excelência em Inovação (M.E.I.), mostrando a viabilidade de integrar esses modelos e a adoção do tema inovação para um diferencial nas organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Modelos de Gestão

A importância da adoção de um modelo de gestão da qualidade faz com que sejam lembradas algumas das causas do surgimento e a adaptação desses modelos no decorrer dos séculos. Passos (1999) sugere que seja inevitável, em certo momento, a discussão e adoção de algum modelo de gestão.

Para se chegar aos modelos de gestão que hoje são utilizados com frequência pelas organizações, houve diversas evoluções, que Neto (1991) explana que a qualidade, historicamente, tem evoluído ao mesmo passo que as teorias e filosofias de administração de empresas, assim como os modelos de gestão que também se desenvolveram pelo contexto das teorias gerais da administração.

Tal evolução se iniciou por Frederick Taylor através da abordagem da Era da Produção em Massa, relatando sobre o estudo dos tempos e movimentos; também os princípios adotados por Henry Ford através da conquista da elevação da produtividade; depois Weber apresentou a criação da Escola Burocrática que tinha como característica a elaboração de diversas regras e padrões acerca do trabalho, hierarquia e relações interpessoais, que por sua vez foi o marco da passagem para a Era da Eficiência. Todas essas transformações incentivaram as eras da Qualidade e posteriormente, a da Competitividade, e a partir daí começaram a surgir novos Modelos de Gestão. (Vidigal, 2006)

Paladini (1990) considera fundamental controlar a gestão da qualidade nas empresas afim de aplicar a melhoria contínua.

A união de teorias e práticas voltadas para a operacionalização das atividades de uma empresa, tanto internamente, quanto externamente Pereira (1995) chama de modelo de gestão.

Em um contexto mais atual, Corrêa (2009) define modelo de gestão o fato de gerir através de exemplos que já ocorreram, mas adaptando para a realidade de cada empresa.

2.2 Modelos de Excelência de Gestão – M.E.G.

Um grupo de especialistas sob a coordenação do NIST (National Institute of Standards and Technology) e da ASQC (American Society for Quality Control, atual ASQ – American Society for Quality) analisou uma série de empresas bem sucedidas na adoção dos conceitos dos pensadores pioneiros, que eram então consideradas nos Estados Unidos “ilhas de excelência” pelo grau de sucesso que obtiveram durante a década de 1980 na competição contra as empresas japonesas, que estavam no auge de sua influência na América. Esse estudo buscava características comuns que diferenciavam essas empresas das demais (Pignanelli, 2006).

A partir dessas características foram estabelecidos fundamentos que foram desdobrados em requisitos e agrupados por critérios, dando origem ao Prêmio Nacional da Qualidade *Malcolm Baldrige* (*Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA*). Foi um sucesso e vários países seguiram o modelo americano com a mesma estrutura lógica, definindo prêmios nacionais e modelos de referência em gestão, inclusive o Brasil (Sant’Anna et al, 2010).

O Prêmio Nacional da Qualidade – P.N.Q. foi criado em 1992, com o objetivo de reconhecer a excelência em gestão das organizações sediadas no Brasil.

A administração do P.N.Q. é realizada pela Fundação Nacional da Qualidade – F.N.Q., entidade privada sem fins lucrativos criada em 1991, e desde então vem cumprindo plenamente seu objetivo de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão – M.E.G. por meio dos ciclos anuais de concessão do P.N.Q. e de seus desdobramentos (F.N.Q., 2008).

O M.E.G. foi construído com base em onze fundamentos que expressam as principais filosofias das Organizações de Classe Mundial:

1. Pensamento sistêmico
2. Aprendizado organizacional
3. Cultura de inovação
4. Liderança e constância de propósitos
5. Orientação por processos e informações
6. Visão de futuro
7. Geração de valor

8. Valorização das pessoas
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado
10. Desenvolvimento de parcerias
11. Responsabilidade social

Essas filosofias tornam-se tangíveis dentro das organizações quando expressas através dos requisitos, mensuráveis quantitativamente ou qualitativamente, agrupados em itens e critérios.

Para a disseminação e concretização dos fundamentos da F.N.Q. os requisitos foram agrupados em oito critérios de avaliação do M.E.G., que as organizações podem mensurar e analisar no ciclo avaliativo do P.N.Q. (F.N.Q., 2008):

- 1. Liderança:** avaliam os itens Governança Corporativa, Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência, e ainda a Análise do desempenho da organização;
- 2. Estratégias e Planos:** avalia a Formulação e a Implementação das estratégias;
- 3. Clientes:** avalia a Imagem e o conhecimento de mercado como também o Relacionamento com clientes;
- 4. Sociedade:** avalia a Responsabilidade socioambiental e o Desenvolvimento social;
- 5. Informações e Conhecimento:** avaliam as Informações da organização, as Informações comparativas e os Ativos intangíveis e conhecimento;
- 6. Pessoas:** avaliam os itens dos Sistemas de trabalho, Capacitação e desenvolvimento e Qualidade de vida;
- 7. Processos:** avaliam os Processos principais do negócio e processos de apoio, Processos de relacionamento com os fornecedores e Processos econômico-financeiros;
- 8. Resultados:** avaliam os Resultados econômico-financeiros, Resultados relativos aos clientes e ao mercado, Resultados relativos à sociedade, Resultados relativos às pessoas, Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio e Resultados relativos aos fornecedores.

O M.E.G. é representado pelo diagrama, conforme a Figura 1, onde se observa o foco nos Resultados da organização, bem como a direção da Liderança exercendo a gestão das Pessoas e dos Processos com base nas Estratégias e Planos e Informações e Conhecimento considerando os Clientes atuais e potenciais e a Sociedade na qual a organização está inserida.

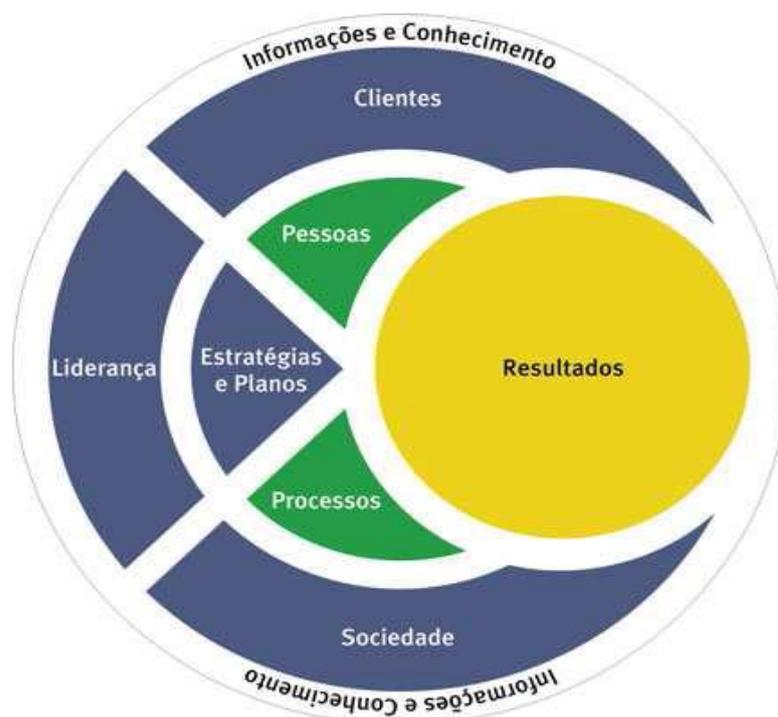


FIGURA 1 - Modelo de Excelência em Gestão (M.E.G.).

Fonte: P.N.Q, 2008, p.12.

Conforme F.N.Q. (2008) estudos realizados em conjunto com o SERASA comprovaram que as empresas que utilizaram o M.E.G. apresentaram variação acumulada, no período entre 1999 e 2008, superiores em comparação às grandes organizações dos setores para os índices econômico-financeiros em que foi realizado o estudo.

A pesquisa teve uma amostra de 182 empresas de diversos setores que utilizaram o M.E.G., como indústria, serviços, comércio e bancos que foram comparados com indicadores econômico-financeiros durante nove anos (FNQ/ SERASA, 2009), comprovando a eficácia do modelo em questão.

2.3 Modelo de Excelência em Inovação – M.E.I.

Segundo Fayet (2010) inovar é um processo que abrange as pessoas e as empresas, necessitando estar em harmonia com o mercado, em condições de qualidade, custo e atendimento, ultrapassando os concorrentes na prioridade dos consumidores.

Algumas publicações especializadas classificam como inovação tudo aquilo que uma empresa não tem e passa a adotar. Fazer algo diferente e criativo não é o suficiente para considerar uma inovação, é preciso que haja resultado, ou seja, se for a área de produto ou serviço o resultado poderia ser a aceitação do mercado, e no caso de processos que haja reduções de custos e gastos de produtividade. (Scherer e Carlomagno, 2009).

Inovar significa valorizar as pessoas, pois seu processo é fundamentalmente baseado no giro do crescimento tático que está na cabeça das pessoas, empresas que consideram as pessoas como custo, acabam se tornando incapazes de inovar.

Ainda de acordo com Fayet (2010) a inovação tem como principal função a criação de valores para os clientes através da redução dos preços e aumento da percepção de qualidade.

Talvez por isso, tão poucas empresas inovem, apenas aquelas que acreditam que, se há o lado obscuro da inovação, haverá também o lado compensador daquilo que Joseph Schumpeter chamava de “lucros extraordinários”, em que apresentou em um período de tempo não haver concorrência do produto ou serviço inovador lançado no mercado. (Scherer e Carlomagno, 2009)

Para haver inovação é preciso que haja resultados, não é só buscar uma novidade, o desenvolvimento de um novo produto. A inovação pode vir de uma nova forma de gerir, de fazer *marketing*, etc. Dessa forma, Scherer e Carlomagno (apud Schumpeter, 2009) reforçam para que uma empresa cresça e reforce sua posição competitiva é preciso incorporar a inovação à sua filosofia, seguindo três princípios básicos:

- 1) A inovação deve ser um processo continuado e não uma idéia brilhante e instantânea é um processo incessante de crescimento, persistência, gestão e risco.
- 2) A inovação deve ser um processo estruturado gerenciado, com definições de estratégias e estabelecimento de prioridades.
- 3) A indução e gestão da inovação devem ser feitas por métodos e ferramentas específicas não podendo esperar por um “espaço criativo” para que uma nova idéia seja gerada.

A inovação pode ser gerada por qualquer empresa, de qualquer porte e setor, e ainda independente das tecnologias disponíveis (Fayet, 2010).

Baseado no Livro “Gestão de Inovação na Prática” de Scherer e Carlomagno (2009), que fundamentou os tipos de inovação, sendo chamado de Radar de Inovação. Esse radar criado por Mohabir Sawhney, Robert Wolcott e Inigo Arroniz, pesquisadores da Kellogg Business School, tem como fundamental objetivo apresentar todos os tipos e perfis de

inovação em uma mesma ferramenta classificados em 12 (doze) dimensões, conforme Figura 2.



FIGURA 2 - Radar da Inovação.

Fonte: Scherer e Carlomagno, p.13, 2009.

Embora existam diferentes tipos de inovações, que demandam diferentes processos de transformação de em resultados, o que há de comum é o universo que cerca a inovação, composto por elementos que precisam ser gerenciados para que a empresa seja considerada inovadora. Esses elementos foram distribuídos em oito dimensões, descritas a seguir, que se mostram comuns a tais organizações, chamados Octógonos da Inovação (Figura 3), que é uma ferramenta desenhada tanto para diagnosticar o potencial inovador como para gestão de empresas inovadoras criada pela Innoscience - consultoria de gestão da inovação (Scherer e Carlomagno, 2009).

1. Estratégia de Inovação: Como a empresa articula o direcionamento das iniciativas de inovação?

2. **Liderança de Inovação:** O quão é claro o entendimento das lideranças quanto à necessidade e relevância da inovação?
3. **Cultura de Inovação:** O que a alta gestão diz e faz para criar um ambiente que estimule a inovação?
4. **Relacionamentos para Inovação:** De que forma a organização utiliza parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de idéias?
5. **Estrutura para Inovação:** Onde está localizada a atividade de inovação e como ela é organizada?
6. **Pessoas para Inovação:** Como é o apoio à inovação, seus investimentos e reconhecimentos?
7. **Processo de Inovação:** Como as oportunidades de inovação são geradas, desenvolvidas e avaliadas?
8. **Funding para Inovação:** Como as iniciativas de inovação são financiadas?



FIGURA 3 - Octógono da Inovação.
Fonte: Scherer e Carlomagno, p.23, 2009.

Segundo Mattos et. al (2010) as necessidades das pessoas mudam, assim como as organizações e seus métodos de trabalho, com isso inovar é a forma mais eficaz de manter-se competitivo, já que as empresas estão expostas a uma concorrência cada vez maior.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que fosse possível realizar a integração dos dois sistemas de gestão em questão (M.E.G. e M.E.I.), primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de conceituar e ampliar o conhecimento em torno do tema. Após, levantou-se os critérios do M.E.G. e as dimensões do M.E.I., realizando uma matriz e comparando-os. Fruto dessa comparação elaborou-se uma escala de relacionamento, de fraca à forte, para classificar cada intersecção ou eixo.

Assim, as intersecções que apresentaram quase total compatibilidade, foram consideradas fortes, as que obtinham menor compatibilidade consideraram-se de média relação, de forma que aquelas em que tinham pouca relação foram consideradas fracas.

Além da identificação por cores (verde, branco e vermelho) para as relações forte, média e fraca, foi atribuída uma numeração de 01 a 64 para cada intersecção, a fim de facilitar a análise dos dados.

4. COMPATIBILIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS DA M.E.G. E DA M.E.I.

4.1. A relação existente entre o Modelo de Excelência em Gestão e o Modelo de Excelência em Inovação

A relação existente entre os critérios da M.E.G. e da M.E.I., baseada nos oito critérios na Fundação e Nacional da Qualidade e nas dimensões do Octógono da Inovação, respectivamente, foram detalhados de forma a compreender o modo que cada modelo se comporta e o foco que abrange na melhoria da qualidade da organização.

O critério Liderança do M.E.G. aborda a governança da organização, incluindo a transparência, a equidade, a prestação de contas, a responsabilidade corporativa e consideram os valores e princípios, o relacionamento ético e os riscos da organização. Também abordam o exercício da liderança, incluindo temas como o estabelecimento dos padrões de trabalho, aprendizado, inovação e mudança cultural.

O M.E.I. refere-se ao critério Liderança para inovação afirmando que o desafio da inovação é fazer com que os líderes (principalmente da alta direção) sejam facilitados do fluxo de e conhecimento, transformadores da realidade da empresa nesta área.

O critério Estratégias e Planos da M.E.G. que aborda a formulação das estratégias, enfatizando a análise de tendências e fatores dos ambientes externo e interno bem como a avaliação de alternativas estratégicas e de próprio modelo de negócio. Também aborda o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e dos planos para as diversas áreas da organização e a revisão de estratégias à luz das mudanças no ambiente.

Na M.E.I. se relaciona os conceitos que mais se aproxima é Estratégia da Inovação, que consiste em construir estratégias claras para potencializar a criatividade de seus colaboradores, fornecedores e clientes, através de um processo continuando de decisões para geração de idéias estratégicas.

O critério Clientes do M.E.G. aborda o conhecimento de mercado da organização, destacando a identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes. Também aborda a imagem, incluindo a divulgação das marcas e dos produtos, e como a organização se relaciona com os clientes, incluindo a avaliação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação dos clientes.

O critério do M.E.I. se destaca em Relacionamento para a inovação onde se busca a inovação aberta onde à empresa presa se concentrar naquilo em que domina e inclusive terceiriza fases com outros agentes, pois a velocidade que os conhecimentos novos ultrapassam os anteriores impossibilita que uma empresa sozinha consiga acompanhar a evolução. Portanto, é necessário parcerias e alianças para se vencer os desafios.

O critério Informações e Conhecimento do M.E.G. abordam a orientação por informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também aborda o desenvolvimento dos ativos intangíveis com ênfase no conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias e operações.

O M.E.I. idealiza este critério através de Estrutura de Inovação onde conceitua que a alta gestão precisa ter conhecimento de que uma empresa inovadora deve possuir uma estrutura que possibilite a integração entre aprendizagem e criatividade, entretanto cada

organização deverá achar a melhor adequação a este processo; porém sempre com liberdade de idéias.

O critério Pessoas do M.E.G. aborda a organização do trabalho, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como o estímulo ao desempenho de pessoas e equipes. Também aborda os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a construção do ambiente propício à inovação e à qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

A M.E.I. refere-se à Pessoas para Inovação afirmando que não adianta uma boa estrutura, se não houver a valorização do indivíduo inovador que poderá ser mantido á frente do projeto gerado a partir da sua idéia.

O critério Processos do M.E.G. aborda a definição, a análise e a melhoria dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Também aborda o estabelecimento de relações e o estímulo ao melhor desempenho dos fornecedores, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento.

A M.E.I. afirma no critério Processo de Inovação que poucas empresas apresentam um processo estruturado e formal de gestão de inovação, porém as que utilizam ferramentas de gestão de projetos que avaliam sistematicamente as iniciativas de potencial inovador e que tem em processo de transformação de idéias em inovação são as que tendem a se realçar nesta área.

No critério Resultados do M.E.G. aborda os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores.

O M.E.I. interage nos Resultados do M.E.G. no critério *Funding* para inovação que dizem respeito aos investimentos destinados à inovação indicam a relevância dada pela alta gestão para as atividades de novos produtos, processos, serviços e negócios.

No M.E.G. ainda refere-se ao critério Sociedade que aborda a responsabilidade e atuação sócio-ambiental voltadas para o desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento social.

E o critério Cultura da Inovação do M.E.I. afirmando que é importante que a empresa saiba que a cultura da organização impacta diretamente no potencial inovador da mesma.

Estes dois últimos critérios, Sociedade (M.E.G.) e Cultura de Inovação (M.E.I.), não estão diretamente ligados há algum critério em comum, mas são indiretamente essenciais para a estruturação de um modelo de gestão e inovação para uma organização, estando alocados em diversas situações no prescrever de todos os critérios relacionados aos modelos.

4.2. Compatibilização do Modelo de Excelência em Gestão e Inovação

A partir dos critérios do Modelo de Excelência em Gestão é determinada a compatibilização e priorização com as dimensões do Modelo de Excelência em Inovação através do octógono de inovação, com o objetivo de se integrarem e mostrarem as ações fundamentais para serem implementados em uma organização que busque sua excelência em inovação e gestão.

Na matriz da MEG/MEI, representada pela Figura 4, é mostrada a relação existente entre os dois modelos através de seus critérios e dimensões, relacionando e classificando em forte, média e fraca. Também foram atribuídos números de 1 a 64 para melhor compreensão ao comentar sobre tal relacionamento.

TABELA 1 – Matriz M.E.G./M.E.I..

Critérios M.E.G.	Dimensões M.E.I.							
	Liderança	Estratégia	Relacionamento	Cultura	Pessoas	Estrutura	Processo	Funding
Liderança	1	2	3	4	5	6	7	8
Estratégias e Planos	9	10	11	12	13	14	15	16
Clientes	17	18	19	20	21	22	23	24
Sociedade	25	26	27	28	29	30	31	32
Informações e Conhecimento	33	34	35	36	37	38	39	40

Pessoas	41	42	43	44	45	46	47	48
Processos	49	50	51	52	53	54	55	56
Resultados	57	58	59	60	61	62	63	64

Legenda:

	Forte relação
	Média relação
	Fraca relação

No item Liderança para Inovação do M.E.I. relaciona fortemente com as dimensões do M.E.G.: Liderança e Informações e Conhecimentos (1 e 33). Relatando que os líderes são responsáveis pela estratégia da organização, pois se não houver o envolvimento da liderança as empresas terão obstáculos e dificuldades para seu desenvolvimento. Também relatou que os líderes devem ser facilitadores do fluxo de idéias e do conhecimento e transformadores da realidade da empresa.

No item Liderança da M.E.G. relaciona fortemente com as dimensões da M.E.I.: Liderança para Inovação, Cultura para Inovação e Estrutura para Inovação (1, 4 e 6). Este critério aborda o exercício da liderança, incluindo temas como o estabelecimento dos padrões de trabalho, aprendizado, inovação e mudança cultural. Ainda reforça a relação existente com o item Estratégia para Inovação da M.E.I., referindo-se as estratégias utilizadas na organização para seu melhor desempenho. Mantendo uma média relação, pois apesar das estratégias dependerem de bons líderes, na dimensão da M.E.I., não se refere nenhum momento á alta direção.

No item Estratégia para Inovação da M.E.I. tem relação forte com os critérios do M.E.G.: Estratégias e Planos e Resultados (10 e 58). Afirmando que é necessário alinhar estratégia de negócios com estratégia de inovação, também estabelece uma forma da empresa alinhar inovação coma estratégia no processo de geração de idéias. Outra forte característica é a adoção de objetivos e metas para gerenciar as iniciativas inovadoras, onde se mantêm concentrado as estratégias para o Resultado.

Estratégia e Planos da M.E.G. referem às dimensões da M.E.I.: Estratégias para Inovação e Processos para Inovação (10 e 15). Aborda a formulação das estratégias e o processo de implementação dessas estratégias.

Relacionamento para Inovação da M.E.I. relaciona-se com: Clientes, Sociedade, Pessoas e Processos do M.E.G. (19, 27, 43 e 51). Abordando que as fontes de idéias e as atividades de inovação não devem se restringir a um pequeno grupo ou departamento e nem só dentro da empresa, mas buscar as informações e vencer seus desafios através de alianças e de suas parcerias, o que faz que o relacionamento com os clientes o processo de relacionamento com seus fornecedores e formar parcerias com a sociedade, e as pessoas dentro da organização bem capacitadas transmitam as principais informações para o desenvolvimento da empresa mantendo esse relacionamento.

O critério Clientes do M.E.G. está relacionado a Relacionamentos para Inovação da M.E.I. (19), que aborda a imagem, incluindo a divulgação das marcas e dos produtos, e como a organização se relaciona com os clientes, incluindo a avaliação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação dos clientes.

Cultura para Inovação da M.E.I. relaciona-se com Liderança, Pessoas e Processos do M.E.G. (4, 44 e 52). A estrutura e o processo são partes visíveis da cultura, a alta gestão pode e deve interferir nestes componentes, modificando-os e favorecendo relações entre Pessoas e comportamentos a fim de criar um ambiente que estimule a inovação. O bom desenvolvimento da cultura da inovação depende do comprometimento das lideranças com a inovação.

Pessoas para Inovação do M.E.I. relaciona-se à Informações e Conhecimentos e Pessoas do M.E.G. (37 e 45). As pessoas necessitam estarem motivadas para o desenvolvimento do conhecimento, perspectivas, valores e experiências, bem como deverá haver formas de reter todo esse conhecimento, previstos em Informações e Conhecimento do M.E.G. O Critério Pessoas do M.E.G. relaciona-se fortemente no tocante à capacitação e desenvolvimento e quanto à qualidade de vida das pessoas que norteará a motivação para a inovação.

O critério Pessoas do M.E.G. relaciona-se fortemente com as dimensões do M.E.I.: Relacionamentos para Inovação, Cultura para Inovação, Pessoas para Inovação e Estruturas para Inovação (43, 44, 45 e 46). No momento em que este critério aborda a organização do trabalho, a seleção e contratação, o estímulo ao desempenho das pessoas, como também a capacitação e desenvolvimento e a construção do ambiente propício à inovação e à qualidade de vida.

A dimensão Estrutura para Inovação do M.E.I. tem forte relação com os critérios de Liderança e Pessoas do M.E.G. (6 e 46), pois a alta gestão precisa possibilitar uma estrutura para criatividade, a interação e a aprendizagem das pessoas.

O critério de Informações e Conhecimentos do M.E.G. relaciona-se fortemente com as dimensões do M.E.I.: Liderança para Inovação e Pessoas para Inovação (33 e 37). Devido à quantidade de informações dentro de uma organização que precisam ser geridas pela Liderança e que são constantemente utilizadas pelas Pessoas, além disso, essas informações contribuem para o aumento do diferencial competitivo por meio da criação, compartilhamento, desenvolvimento, retenção e proteção dos ativos intangíveis e, particularmente, do conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias e operações.

A dimensão da M.E.I. Processo para Inovação relaciona-se com os critérios do M.E.G.: Estratégias e Planos e Processos (15 e 55). Esta dimensão trata da forma como as novas idéias são geradas, avaliadas e selecionadas, mas, sobretudo através de quais processos a empresa estará estruturada/planejada para motivar a inovação.

O critério do M.E.G. Processos se relacionam com as dimensões do M.E.I.: Relacionamentos para Inovação, Cultura para Inovação e Processos para Inovação (51, 52 e 55). O critério processos incute o estabelecimento de relações bem como a definição, análise e a melhoria dos processos principais do negócio e dos processos de apoio que são a parte visível do *iceberg* da cultura.

Sociedade do MEG possui uma média relação com praticamente todos os itens no qual se relacionam, em especial o critério Relacionamento para Inovação do MEI (27). Por se tratar de ter uma ligação com a responsabilidade social e entre outros deveres da Sociedade do MEG, conseqüentemente estará promovendo um relacionamento tanto com seus fornecedores, clientes e colaboradores.

Torna-se importante comentar sobre a dimensão *Funding* do M.E.I., pois embora não tenha nenhuma relação forte, ao mesmo tempo tem uma média relação com todos os critérios do M.E.G., pois o conceito de *Funding*, segundo Scherer e Carlomagno (2009), são os investimentos destinados à inovação que indicam a relevância dada pela alta direção para as atividades de desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e negócios.

O critério do M.E.G. Resultado se relaciona fortemente apenas com a dimensão do M.E.I. Estratégia (58), no entanto, tem uma média relação com todas as outras dimensões,

pois aborda os resultados econômico-financeiros, relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, além dos resultados relativos ao relacionamento com fornecedores, o que é amplamente atendido na dimensão Estratégia do M.E.I.

De acordo com a Figura 4, foi encontrada uma fraca relação entre as dimensões do M.E.I. e os critérios do M.E.G. considerando que havia relação, mas não de forma significativa, segundo os eixos representados pelos números 11, 17, 22, 25, 26, 31 e 54.

As relações consideradas médias (Figura 4) foram em maior quantidade, e foram assim denominadas por apresentarem uma relação não explícita, porém imprescindível na concepção dos modelos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa forma observou-se que a partir da matriz revelada na Figura 4, pode-se chegar a um modelo de gestão integrado que permita aplicar na organização de forma prática e conjunta os critérios da qualidade e as dimensões da inovação.

As dificuldades da inovação refletem a insegurança das empresas pelas incertezas do futuro e pelo risco do investimento. Também reflete que todo o processo para a mudança é dolorido, exige abandono de conceitos, princípios e práticas já estabelecidas, assim como os aspectos culturais afetam o relacionamento com os seus clientes e as habilidades extremamente conservadoras (FAYET, 2010).

O trabalho está limitado aos critérios de excelência, mas outra variável que poderia ser utilizada, e que talvez seja mais ampla, seriam os fundamentos da excelência, bem como existem outros modelos de inovação e de gestão que poderiam ser utilizados. Estudos mais aprofundados poderiam revelar um modelo único para integração de gestão em inovação a fim de tornar as empresas com uma gestão competitiva, algo extremamente necessário nos dias de hoje em um mundo globalizado.

REFERÊNCIAS

CORRÊA, R. C. **Modelos de gestão**. 01 de setembro de 2009. Site: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/modelos-de-gestao/33343/> . Acesso em: 25 de novembro, 2010.

FAYET, E. A. (org.). **Gerenciar a inovação: um desafio para as empresas**. Curitiba: IEL / PR, 2010.

Fundação Nacional da Qualidade. **Crítérios de Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

Fundação Nacional da Qualidade. M.E.G. / SERASA. **Desempenho das Empresas Afiliadas: Base de Balanços de 12/2000 a 06/2009**. Site: http://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/100318_Serasa_ultima_versao.pdf . Acesso em: 26 de novembro, 2010.

MATTOS, J.F.; STOFFEL, H.R.; TEIXEIRA, R.A. **Mobilização empresarial pela inovação: cartilha gestão da inovação**. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, 2010.

NETO, E.P.C. **Gestão da Qualidade: Princípios e Métodos**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1991.

PALADINI, E.P. **Controle da Qualidade: Uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990.

PASSOS, C.A.K. **Informação e globalização na era do conhecimento: Novos modelos de gestão e as informações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PEREIRA, H. J. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. SP: FGV/EASP, 1995. Tese de doutorado.

PIGNANELLI, A. **O impacto da adoção de critérios de excelência na maximização da riqueza dos acionistas**. Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais- SIMPOI, FGV- EAESP, 2006.

PROETTI, S. **Metodologia do Trabalho Científico**. 5. ed. São Paulo: Edicon, 2006.

SANT'ANNA, L.C.C.; SCHMIDT, A. S.; GODOY, L.P.; PRASS, R.M.S. **Sistema Integrado de Gestão - Compatibilização da Norma NBR ISO 9001/2008 com os Requisitos de Excelência Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)**. Simpósio de Ensino, Pesquisa e Extensão- SEPE, 2010.

SCHERER, F.O., CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da Inovação na Prática: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar à inovação.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIDIGAL, F. **Evolução dos modelos de gestão:** impactos, implicações e aplicações nas MPE'S. 24 de maio de 2006 Site: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/evolucao-dos-modelos-de-gestao-impactos-implicacoes-e-aplicacoes-nas-mpe-s/12260/>. Acesso em: 25 de novembro , 2010.